VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO TRONG QUẢN TRỊ BÁN HÀNG

1. Lãnh đạo là gì?
2. Mô hình lãnh đạo đối với quản trị bán hàng
3. Sử dụng tiền thưởng trong quá trình lãnh đạo
4. Kỹ năng giao tiếp trong quá trình lãnh đạo
5. Một số nguyên tắc của hoạt động lãnh đạo

Tóm tắt

Chương này bắt đầu bằng giải thích một số khái niệm cơ sở về sự lãnh đạo. Các khái niệm lãnh đạo cơ sở được sử dụng để phát triển và mô tả mô hình lãnh đạo đối với nhà quản trị bán hàng. Tổ chức mô hình này được giải thích thông qua việc xem xét các hành vi nhất định đưa đến lãnh đaọ quản trị bán hàng có hiệu quả cao hơn. Sự giao dịch là yếu tố chủ đạo trong hoạt động lãnh đạo thực tế. Các công cụ quan trọng khác của giao dịch quản trị bán hàng làm cho quá trình lãnh đạo được thuận tiện cũng sẽ được xem xét. Cuối cùng, bảy hướng dẫn chủ đạo để lãnh đạo kinh doanh có hiệu quả được bàn thảo trong mỗi hoạt động bán hàng của nhà quản trị bán hàng.

1. Lãnh đạo là gì?

Giám đốc bán hàng là một nhà lãnh đạo bởi họ được bổ nhiệm vào cương vị mà ở đó họ chịu trách nhiệm về một nhóm - lực lượng bán hàng ở một khu vực. Cương vị giám đốc bán hàng được tổ chức phong cho. Giám đốc bán hàng trở thành người lãnh đạo, nhưng tuy thế chỉ lãnh đạo lực lượng bán hàng.

Một trong những mục tiêu mà người giám đốc bán hàng muốn tiến lên là phải phát triển kỹ năng cá nhân nhất định của người lãnh đạo có hiệu quả. Để đạt được các kỹ năng lãnh đạo đó, người giám đốc bán hàng cần hiểu một mực thước nhất định của lãnh đạo, các khác biệt tương thích giữa người điều hành và người lãnh đạo, và phải biết tại sao người lãnh đạo có hiệu quả lại quan trọng.

Khái niệm mực thước của người lãnh đạo

Vì không có nhà lãnh đạo thiếu môn đệ, một danh sách môn đệ nào đó và định nghĩa nhà lãnh đạo và sự lãnh đạo cần phải bao gồm mối quan hệ giữa người lãnh đạo và môn đệ, và cần xem xét mối quan hệ đó được nuôi dưỡng thế nào. Sự lãnh

đạo được định nghĩa một cách tương đối như khả năng gây ảnh hưởng thông qua giao tiếp với hành động của người khác, một cá thể hay một nhóm, để đạt được một giá trị, ý nghĩa và mục tiêu tiên định trước. Trong mỗi mức độ thực tế, Harry S. Truman, tổng thống thứ 33 của Hoa Kỳ, định nghĩa sự lãnh đạo như "khả năng làm cho người khác làm cái mà họ không muốn làm và ngược lại". Cả hai định nghĩa xác nhận rằng lãnh đạo là sự đạt được mục tiêu bằng cách gây ảnh hưởng tới người khác làm việc theo mục tiêu đó một cách tự nguyện.

Cách hiểu đó về lãnh đạo cho thấy rằng rõ ràng giám đốc bán hàng không "ra lệnh" kích thích và hợp tác của đại diện. Hiếm khi giám đốc bán hàng đảm bảo chắc chắn cam kết và sự hợp tác của đại diện bán hàng như một phần của quá trình ảnh hưởng. ý niệm về sự hợp tác tự nguyện đó phân biệt lãnh đạo khác với quá trình gây ảnh hưởng khác có liên quan tới sử dụng các thẩm quyền công khai và sức mạnh thô thiển.

Nhà lãnh đạo và nhà quản trị

Nhà quản trị là người nắm giữ một vị trí cụ thể trong bộ máy tổ chức. Nhà quản trị được dự kiến để thực hiện các chức năng quản lý như lập kế hoạch, tổ chức, điều hành và kiểm soát. Sự khác biệt giữa nhà lãnh đạo và nhà quản trị thể hiện trong mô tả về sự lãnh đạo.

Lãnh đạo là một phần của quản trị nhưng không bao gồm tất cả quá trình quản trị. Lãnh đạo là khả năng thuyết phục người khác tìm ra các mục tiêu xác định một cách nhiệt tình. Nhân tố con người đã liên kết một nhóm người lại với nhau và kích thích họ vươn tới mục tiêu. Các hoạt động quản trị như lập kế hoạch, tổ chức và ra quyết định như các con kén ngủ im cho đến khi nhà lãnh đạo gây ra một lực kích thích vào mọi người và hướng dẫn họ vươn tới mục tiêu.

Sự khác biệt trong thái độ, mục tiêu và trong các mối quan hệ chung được mô tả ở bảng 4-1 chỉ nhằm mục đích minh họa. Trong thực tế, một người cụ thể thường có các đặc tính của cả nhà lãnh đạo và quản trị, cả hai đều cần thiết để đạt mục tiêu. Nhà quản trị không phải là nhà lãnh đạo nhận thấy khó mà ủng hộ các mục tiêu mới và phương tiện để thực hiện được chúng. Mặt khác, nhà lãnh đạo không phải là nhà quản trị không có khả năng lấp hố ngăn cách giữa mục tiêu đặt ra và các hoạt động thực hiện cần thiết để đạt các mục tiêu đó.

Nhà lãnh đạo, đối ngược với nhà quản trị, có khuynh hướng chủ động hơn, bị thu hút vào công việc và cá nhân hơn. Họ bị lôi cuốn bởi các ý tưởng và sẵn sàng

đón nhận một số rủi ro. Họ tìm kiếm sự đổi mới và sẵn sàng chiến đấu vì nó. Ted Turner, chủ tịch đài phát thanh Turner và Herb Kelleher, chủ tịch hãng hàng không Southwest rõ ràng có các đặc tính đó.

Nhà quản trị bán hàng cố gắng được công nhận như nhà lãnh đạo sẽ nhận thấy các đặc tính đó khó có thể noi theo ngay lập tức. Tuy vậy, điều quan trọng, nhà quản trị nên cố gắng đạt được một vài đặc tính đó.

	Nhà quản trị	**Nhà lãnh đạo**
Mục tiêu	Chung Bị động/ Phản ứng lại Sự cần thiết được phát động	Cá nhân Tác động Tư tưởng cơ sở Trực tiếp
Mối liên hệ với người khác	Nhóm được định hướng Mức độ cảm xúc thấp Tính tình cảm thấp, vô tư Quá trình có định hướng	Tính cá thể Mức độ cảm xúc cao Tính tình cảm cao, bị lệ thuộc Quyết định có định hướng Tính cá nhân cao
Định hướng công việc	Chung linh hoạt thỏa hiệp Lựa chọn quyết định có giới hạn Đàm phán, thương thảo Thuận lợi, giảm bớt sự căngthẳng Sử dụng khen thưởng/ cưỡng chế Định hướng rủi ro thấp	Hình thành các tư tưởng mới và lựa chọn. ý tưởng được phát động Tạo ra các hình ảnh/ mục tiêu Rủi ro cao Ghét các chi tiết hành chính "vô vị"
ý thức riêng	Bảo thủ Cảm thấy hòa hợp với thế giới và tổ chức Phấn đấu duy trì sự cân bằng	Tìm kiếm sự đổi mới Cảm thấy tính riêng biệt trong xã hội. Đấu tranh và xung đột có định hướng.

Bảng 4-1: Các khác biệt giữa nhà quản trị và nhà lãnh đạo

Tầm quan trọng của lãnh đạo

- Nhà lãnh đạo hiệu quả có thể tạo ra sự khác biệt lớn đối với kết quả tốt hoặc xấu trong nhóm. Nhà quản trị bán hàng, bởi vậy nên biết quá trình lãnh đạo hoạt động như thế nào cũng như các giới hạn của nó.

- Đã có các nghiên cứu quan trọng về hành vi lãnh đạo kiểu mẫu. Mô hình lãnh đạo đó giả thiết rằng các hoạt động nhất định có thể nâng cao hiệu suất của nhà quản trị. Kỹ năng lãnh đạo của nhà quản trị bán hàng có thể được nâng lên nhờ hiểu biết các mô hình đó và ứng dụng chúng.

- Có các giới hạn trong khả năng áp dụng các nguyên tắc lãnh đạo của mỗi con người cụ thể. Cũng có các tình huống mà họ có thể không làm việc được. Các điều kiện đó được thảo luận để nhà quản trị bán hàng có thể nhận biết chúng và hành động một cách phù hợp.

- Tổ chức hiện đại không có cấu trúc cấp cao, đối tượng không được định trước một cách rõ ràng, trách nhiệm và quyền hạn không được xác định rõ như chúng xuất hiện. Sự mơ hồ và hiểu sai có thể tồn tại. Thêm nữa, các điều kiện địa phương đặc trưng của môi trường của người quản trị bán hàng có thể làm hình thành đòi hỏi đối với nhà quản trị phải có sáng tạo cao và hoạt động vượt quá những gì mà nhà quản trị có kinh nghiệm tại trụ sở quê nhà.

2. Mô hình lãnh đạo đối với quản trị bán hàng

Một trong những nghiên cứu nổi tiếng về lãnh đạo là nghiên cứu ngẫu nhiên đường mục tiêu, nhờ đó phát hiện thái độ của nhà lãnh đạo trong quan hệ với cấp dưới và các đặc trưng về môi trường bao quanh. Nghiên cứu đường mục tiêu của lãnh đạo hình như đặc biệt thích hợp với bản chất chung của môi trường quản trị bán hàng. Trong nghiên cứu về lãnh đạo, thái độ của nhà lãnh đạo gồm cả sự đáp ứng thỏa mãn và khuyến khích cấp dưới. Đặc biệt hơn, nhà lãnh đạo đầu tiên tạo ra sự phụ thuộc của các nhu cầu được đáp ứng thỏa mãn cho cấp dưới vào kết quả và sau đó hỗ trợ và chỉ dẫn các điều cần thiết để đạt kết quả.

Mô hình lãnh đạo của nhà quản trị bán hàng được mô tả ở hình 4.1 được thiết kế phù hợp với các khái niệm "đường mục tiêu" của thái độ lãnh đạo. Mô hình đó được kết cấu có tính năng động cao, không bị động. Các yếu tố của mô hình được xem xét có duy trì tính linh hoạt trong trí não.

Mối quan hệ giữa người quản trị bán hàng và đại diện bán hàng

Qua những chương trước, chúng ta đã chỉ rõ nhà quản trị bán hàng và đại diện bán hàng tác động qua lại nhau như thế nào. Vì như vậy, phạm vi của lãnh đạo của

nhà quản trị có thể bị co lại hoặc mở rộng do tính chất của đại diện bán hàng. Đó là quan hệ nhân quả, quá trình mà ở đó thái độ lãnh đạo tạo ra các thái độ tiếp sau và thái độ tiếp sau tạo ra thái độ (hành vi) lãnh đạo. Mối phụ thuộc tương hỗ đó được mô tả trong hình 4.1 qua hai đường mũi tên qua lại giữa đại diện bán hàng và nhà quản trị.

Nhà quản trị bán hàng

Mỗi nhà quản trị bán hàng có sự thống nhất giữa cá tính và kinh nghiệm. Nhà lãnh đạo có hiệu quả hơn được xây dựng để trở thành người có ưu thế lớn và có trình độ về xã hội, năng lực căn bản và kỹ năng giao dịch cao. Kết quả, họ có xu hướng gây ảnh hưởng tốt hơn tới cấp dưới so với nhiều người cùng địa vị xã hội với họ. Thông minh, sự tin cậy và năng lực cũng là những khía cạnh quan trọng trong phẩm chất của nhà quản trị. Kinh nghiệm cũng quan trọng như vậy, nhà quản trị bán hàng nhiều kinh nghiệm hơn sẽ đạt kết quả cao hơn so với nhà quản trị ít kinh nghiệm.

Đại diện bán hàng

Đặc tính riêng của cấp dưới cũng gây ảnh hưởng nhất định tới thái độ lãnh đạo. Người đại diện bán hàng là sự kết hợp hài hòa giữa kinh nghiệm và năng lực, lại bị biến dạng do thói quen trong cá tính của họ.

Một đại diện có năng lực thực hiện cao không chấp nhận thái độ lãnh đạo coi thường trình độ của họ, đặc biệt đối với nhà quản trị ít kinh nghiệm. Các đại diện bán hàng thường tin rằng họ kiểm soát được công lao của họ có và thường nhận biết được hành vi cứng rắn của nhà lãnh đạo, như sự can thiệp xúc phạm họ một cách không cần thiết. Mặc dù họ có thể còn cần một số liên hệ giao tiếp của nhà quản trị, họ đáp lại một cách tốt nhất đối với hành vi lãnh đạo ít xúc phạm nhất.

Các hành vi lãnh đạo

Mô hình đường mục tiêu giới thiệu bốn loại hành vi lãnh đạo mà nhà quản trị bán hàng có thể làm theo dựa vào đặc tính của cấp dưới và các yếu tố môi trường: trực tiếp, hỗ trợ, thành tích có định hướng và cùng tham gia.

Lãnh đạo trực tiếp

Nhóm hành vi lãnh đạo này chú trọng vào các quy tắc, định chế và thái độ của đại diện bán hàng dự kiến. Các tiêu chuẩn kết quả được xác định rõ ràng. Cách tiếp cận này chứa đựng nhiều yếu tố của các nhiệm vụ có định hướng. Cách tiếp cận này

cũng còn được gọi là sản xuất - định hướng, chuyên quyền, cơ cấu - khởi đầu. Dạng lãnh đạo này chú trọng duy nhất vào việc thực hiện các nhiệm vụ (mục tiêu) được ấn định. Nhà quản trị bán hàng định rõ một cách cụ thể công việc của mỗi đại diện bán hàng cũng như cách đại diện sẽ thực hiện mục tiêu như thế nào. Đại diện bán hàng nào đạt được mục tiêu, họ sẽ được nhận phần thưởng vật chất thích đáng.

Nhà quản trị bán hàng khu vực ủng hộ cách tiếp cận này sẽ độc quyền nói với mỗi đại diện bán hàng về mục tiêu bán hàng trên địa bàn họ chịu trách nhiệm về mỗi loại sản phẩm và khách hàng. Thêm nữa, nhà quản trị sẽ xác định chính xác, chiến lược và hành động mà đại diện bán hàng sẽ phải thực hiện để đạt mục tiêu đó. Đại diện bán hàng không mong đợi có được các gợi ý nhưng họ phải làm một cách chính xác những điều mà nhà quản trị đã bảo họ phải làm. Sự đền bù dưới hình thức tiền lương bổ sung hoặc hoa hồng sẽ coi như phần thưởng.

Phương pháp trực tiếp dường như cung cấp các lời huấn thị và cơ cấu cần thiết cho các đại diện bán hàng, các tình huống hầu như thích hợp để bán hàng thể hiện các yêu cầu của công ty và các công việc không rõ ràng. Tuy vậy, thái độ đó bị giảm nhẹ khi tình huống thuận lợi và do các cá tính của cấp dưới. Ví dụ, nếu tình huống bán hàng khó khăn và không thuận lợi, phong cách lãnh đạo đó quan trọng hơn vì trong thời gian căng thẳng mọi người tin cậy một sự lãnh đạo thành thạo để xác định rõ mục tiêu. Mặt khác, nếu tình huống bán hàng thuận lợi, phong cách trực tiếp không thích hợp và có lẽ các đại diện bán hàng thành đạt sẽ không đồng tình với sự can thiệp của nhà quản trị vận hành trên địa bàn của họ. Các cá tính riêng có của cấp dưới cũng làm giảm bớt hoặc giới hạn cơ hội của nhà lãnh đạo khai thác mô hình lãnh đạo trực tiếp. Nghiên cứu cho thấy, những người có khả năng tự nhận thức cao hoặc những người tin rằng thái độ cư xử của họ kiểm tra được các loại khen thưởng của họ sẽ không tiếp nhận mô hình lãnh đạo trực tiếp. Bởi vậy, các nhà quản trị bán hàng của khu vực cố gắng chỉ dẫn cho các đại diện bán hàng tự tin, hầu như thành đạt rằng phải bán cái gì và làm như thế nào để đáp ứng được yêu cầu.

Lãnh đạo bằng cách hỗ trợ

Cách lãnh đạo này được gọi là dân chủ, tham gia góp ý, xem xét có định hướng và mối quan hệ có định hướng. Phong cách này chú trọng vào việc hợp tác có tổ chức và làm hài lòng cấp dưới và đội ngũ nhân viên. Mục tiêu đạt được vì mỗi người hăng hái bắt tay vào việc và giúp người khác hoàn tất công việc. Nhà quản trị bán hàng với định hướng này đầu tiên sẽ thu được chung sức làm việc, mối quan hệ cá nhân tốt và sự hài lòng của mọi người. Cơ cấu khen thưởng sẽ có giá trị làm hài lòng mọi người.

Nhìn chung, mô hình chú trọng nhiều hơn đến con người, thu hút cấp dưới vào quá trình ra quyết định và thực hiện nó có xu thế hiệu quả hơn so với mô hình chú trọng đến các nhiệm vụ đã định. Nghiên cứu các đại diện bán hàng cho thấy, sự xem xét của nhà quản trị bán hàng có liên quan tích cực tới một số mức độ động cơ và kết quả thực hiện của đại diện bán hàng. Mặc dù hấp dẫn, quan điểm lãnh đạo này không đảm bảo những điều cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ đối với hầu hết các tình huống tổ chức. Nhưng duy trì việc làm hài lòng đại diện bán hàng cũng bị chỉ trích vì nó đóng vai trò chính trong việc giảm sút doanh số hoạt động, điều đó có thể đòi hỏi một lực lượng bán hàng lớn tổ thất khoảng 250.000 USD mỗi năm.

Với mô hình này, thái độ của nhà lãnh đạo thiên về tình cảm và chứa đựng các khía cạnh về cách xây dựng mối quan hệ. Nhà lãnh đạo có liên quan tới các nhu cầu cá nhân của cấp dưới và nuôi dưỡng một mối quan hệ chung tốt với các thành viên. Khi nhiệm vụ được giao làm căng thẳng hoặc thất vọng cho cấp dưới, cách lãnh đạo này hầu như có hiệu quả tích cực. Ví dụ, từ chối mua hàng là một phần trong công việc mua hàng của đại diện bán hàng. Thậm chí với những nơi thành đạt, sự từ chối đó cũng gây ảnh hưởng tới người đại diện bán hàng tốt nhất. Đó là lúc nhà quản trị bán hàng khu vực biểu thị sự cảm thông và hỗ trợ cần thiết. Lúc đó quở trách hoặc là mắng hiếm khi có kết quả tốt.

Lãnh đạo theo thành tích có định hướng

Có nhiều khả năng, nhà quản trị bán hàng đưa các điểm về thành tích có định hướng đó vào các cuộc tiếp xúc với lực lượng bán hàng. Nhà quản trị đưa ra các mục tiêu cao, hoàn thiện kết quả thực hiện của nhóm và thiết lập một hy vọng lớn của đại diện bán hàng vào khả năng có thể đáp ứng mục tiêu của họ. Phương pháp này có thể bao gồm một số yếu tố của thái độ lãnh đạo định hướng theo nhiệm vụ và hy vọng của lãnh đạo vào việc cấp dưới hoàn thành các nhiệm vụ. Nhà quản trị bán hàng khu vực đề ra các mục tiêu và thảo luận với đại diện bán hàng một cách cụ thể để thuyết phục họ tin rằng họ có thể đạt được các mục tiêu là nhà quản trị dân chủ hóa quá trình lãnh đạo theo thành tích có định hướng.

Lãnh đạo có tham dự

Nhà quản trị bán hàng có thể tìm thấy số liệu và lời khuyên của cấp dưới trong một số quyết định. Cơ sở chính của sự lãnh đạo có tham dự ở chỗ, khi mọi người tham gia vào quá trình ra quyết định, họ bị thu hút và liên đới nhiều hơn tới quyết định. Khi quyết định có tính tập thể, sức ép phải thực hiện quyết định phát sinh không chỉ đối với lãnh đạo mà đối với cả nhóm.

Quản trị có tham dự đầy đủ của lực lượng bán hàng trong thực tế có thể bị hạn chế vì ba nguyên nhân. Thứ nhất, rất nhiều nhiệm vụ được giao từ cấp trên dưới dạng định mức và không có thảo luận. Thứ hai, các đại diện bán hàng có thể không muốn cố gắng thêm và tăng phần trách nhiệm do tham dự vào thiết lập mục tiêu và ra quyết định. Cuối cùng, cách lãnh đạo của nhà quản trị bán hàng khu vực có thể không ủng hộ mô hình lãnh đạo có tham dự.

Hoàn cảnh môi trường

Yếu tố môi trường có thể ảnh hưởng đến cách phản ứng lại của cấp dưới đối với thái độ lãnh đạo. Có ba yếu tố quan trọng đặc biệt:

1. Yêu cầu của công việc: Vấn đề cơ sở ở đây là tính lặp lại của công việc. Tình huống bán hàng càng ít lặp lại càng phức tạp, đại diện bán hàng càng phục tùng cách lãnh đạo trực tiếp hơn và chắc chắn hơn.
2. Hệ thống quyền lực chính thức: Càng nhiều hệ thống được thành lập, cách lãnh đạo trực tiếp càng được coi là thích đáng và phù hợp đối với nhà lãnh đạo.
3. Các đặc tính của nhóm: Mục tiêu của nhóm rõ ràng và cụ thể thì phong cách lãnh đạo trực tiếp càng ít cần thiết và ít hiệu quả.

Các sự kiện xảy ra trong công ty và bên ngoài thị trường có thể ảnh hưởng trực tiếp tới sự lựa chọn thái độ lãnh đạo của nhà quản trị. Mối quan hệ đại diện bán hàng - nhà quản trị có thể nhất thời hoặc lâu dài thay đổi do các biến đổi của môi trường như sự gia tăng tính khốc liệt của cạnh tranh, sự thay đổi khách mua hàng, áp lực nội bộ tổ chức và đối với việc thực hiện quyết định, hoặc thay đổi trong cấu trúc tổ chức. Các sự kiện khác có thể tạo ra cố gắng, ảnh hưởng trực tiếp tới cá nhân nhà quản trị và đại diện bán hàng. Sự cố gắng này, thực tế hoặc do tưởng tượng, có thể nhận được sự hưởng ứng của lãnh đạo.

Các giới hạn trong lãnh đạo

Nhiều đặc tính tổ chức, công việc và cá nhân có ảnh hưởng tới mối quan hệ giữa đại diện và nhà quản trị bán hàng đang được xem xét. Một số đặc tính của cấp dưới, của công việc và tổ chức cũng gây trở ngại cho lãnh đạo, ảnh hưởng tới kết quả thực hiện, sự hài lòng và động cơ của cấp dưới.

Các đặc tính của cấp dưới

Cả hai cách lãnh đạo bằng hỗ trợ (mối quan hệ có định hướng) và trực tiếp (nhiệm vụ) bị giới hạn khi đại diện có nhu cầu tự chủ cao hoặc có định hướng nghề

nghiệp rõ, hoặc không quan tâm đến các phần thưởng công ty đặt ra. Bởi vậy nhà quản trị bán hàng có thể tin rằng đại diện bán hàng với một vài đặc tính đó đáp ứng ít nhiều nhiệt tình nhất đối với thái độ lãnh đạo bằng hỗ trợ và trực tiếp. Thêm nữa, nhà quản trị có thể dự kiến những đại diện bán hàng được đào tạo tốt, có năng lực cao và có nhiều kinh nghiệm sẽ không hưởng ứng thái độ lãnh đạo trực tiếp.

Quy mô công việc

Thái độ lãnh đạo trực tiếp có xu hướng ít hiệu quả nhất trong các tình huống bán hàng khá quen thuộc hàng ngày và mơ hồ, không đòi hỏi những thay đổi lớn trong quá trình bán hàng, và phản hồi các kết quả thực hiện khá nhanh như bán các sản phẩm đơn giản theo hình thức ủy thác trực tiếp.

Các đặc tính tổ chức

Thái độ lãnh đạo trực tiếp có xu hướng ít hiệu quả nhất trong các môi trường tổ chức nhất định như khi tổ chức có cấu trúc cao với các phạm vi trách nhiệm, mục tiêu và kế hoạch được xác định rõ ràng, hoặc khi qui chế tổ chức cứng nhắc và không linh hoạt; hoặc khi trách nhiệm của nhân viên và theo tuyến được xác định rõ ràng. Cả hai thái độ lãnh đạo trực tiếp và bằng hỗ trợ bị giới hạn khi lực lượng bán hàng ràng buộc chặt chẽ và cấu kết khi nhà quản trị không kiểm soát tiền thưởng của tổ chức, và khi các đại diện bán hàng phân tán trên vùng lãnh thổ rộng lớn.

Các đại diện bán hàng được đào tạo chính qui, có kinh nghiệm, có khả năng chấp nhận các hoạt động điều hành chung thiết kế theo cơ cấu nhiệm vụ bán hàng. Khi công việc cung cấp các thông tin phản hồi riêng có như kết quả bán hàng thành công hoặc hoa hồng kiếm được, thái độ lãnh đạo định hướng theo nhiệm vụ có xu hướng giảm bớt đi nhiều nữa.

Tóm lại, nhà quản trị sử dụng cách lãnh đạo bằng giúp đỡ hỗ trợ khi cấp dưới phải đối với các tình huống thất bại sẽ thu được hiệu quả tốt nhất. Một nghiên cứu cho thấy phạm vi lãnh đạo như tin cậy và hỗ trợ, tác động qua lại với đại diện bán hàng, tham gia vào quá trình ra quyết định, và tác động với quản trị cấp cao sẽ có ảnh hưởng tích cực tới kết quả thực hiện và đại diện được nhìn nhận tích cực và được thể hiện ở tác động tích cực tới động cơ và kết quả thực hiện.

Các cá nhân khác nhau có thể phản ứng khác nhau đối với cách lãnh đạo của cùng một người. Ví dụ, những đại diện có những năng lực cao và có tính độc lập có phản ứng tích cực hơn đối với cách lãnh đạo không can thiệp sâu và chú trọng vào thành tích và sự đóng góp. Đại diện bán hàng đó sẽ hưởng ứng ít nhất, có lẽ chống đối, đối với cách lãnh đạo trực tiếp có kiểm soát chặt chẽ. Ngược lại, đại diện ít có

tính độc lập sẽ cảm thấy thoải mái với cách lãnh đạo trực tiếp hơn là cách lãnh đạo có tham gia.

Mức độ thuận lợi của hoàn cảnh sẽ ảnh hưởng tới cách lãnh đạo có thể được sử dụng. Khi hoàn cảnh thuận lợi, doanh số gia tăng và mục tiêu được đáp ứng, lúc đó sự lãnh đạo sẽ có vai trò thấp và có xu hướng tiến tới cách tham gia. Với châm ngôn "Nếu không bị thất bại thì đừng cố định nó", cách lãnh đạo của nhà quản trị bán hàng sẽ nhấn mạnh tới thành tích, chứ không phải trực tiếp, có định hướng cụ thể. Khi hoàn cảnh bất lợi, nhà quản trị có phạm vi rộng để áp dụng cách lãnh đạo trực tiếp hơn trong thiết lập mục tiêu, xác định chiến lược và tương tự vậy. Thậm chí trong trường hợp đó, có những giới hạn quan trọng trong cách lãnh đạo trực tiếp dựa vào sự khác biệt riêng có của nhà quản trị và đại diện bán hàng.

3. Sử dụng tiền thưởng trong quá trình lãnh đạo

Như các kết quả nghiên cứu chỉ rõ và hầu hết các nhà quản trị bán hàng đều biết, cách lãnh đạo của nhà quản trị bán hàng có thể ảnh hưởng trực tiếp tới kết quả thực hiện của đại diện bán hàng. Một trong các công cụ quan trọng nhất đối với nhà quản trị bán hàng là phân phát tiền thưởng cho các đại diện thực hiện nhiệm vụ một cách thành công. Nói khác đi, có lẽ điều ít dễ chịu nhất đối với lãnh đạo là từ chối thưởng cho những người không thực hiện nhiệm vụ và áp dụng hình phạt đối với những người vi phạm các luật lệ của công ty.

Nhà lãnh đạo sử dụng tiền thưởng có hiệu quả nhất khi nhà lãnh đạo thưởng bất ngờ theo kết quả thực hiện. Các nghiên cứu thường xuyên cho thấy khi nhà lãnh đạo thưởng một cách bất ngờ, kết quả thực hiện gia tăng. Tiền thưởng định kỳ theo kết quả công việc không có hiệu quả như tiền thưởng bất ngờ khi xuất hiện kết quả thực hiện gia tăng. Ví dụ, nhà quản trị hứa với đại diện bán hàng hai ngày nghỉ thêm vào kỳ nghỉ sau khi công việc giải quyết xong nhưng không hứa điều kiện bán hàng.

Việc từ chối thưởng do không thực hiện được nhiệm vụ đặc biệt khác việc phạt vì vi phạm chính sách hoặc qui định của công ty. Nếu nhân viên bán hàng có khả năng nhưng không thành công trong thực hiện, ban quản trị bán hàng có thể làm việc với đại diện bán hàng để giúp nhân viên đó hoàn thiện công việc để có thể đạt mục tiêu và được thưởng. Ví dụ, đại diện bán hàng tạo ra các cuộc tiếp xúc bán hàng nhưng không tạo ra khả năng bán hàng cần sự kèm cặp đặc biệt của nhà quản trị khi kết thúc bán hàng. Nếu một đại diện nào đó coi nhẹ các định mức thực hiện, vi phạm chính sách công ty, vậy thì cần áp dụng hình phạt thích hợp. Ví dụ, một đại diện bán hàng lạm dụng nhiều lần ôtô công ty hoặc vi phạm qui định của kế toán về chỉ tiêu cần phải kỷ luật để chấm dứt sự lạm dụng đó và làm gương cho các đại diện khác về những gì nhà quản trị và công ty đã nói.

Một số chứng cớ cho thấy hình phạt thích hợp được nhà lãnh đạo áp dụng có tác động tích cực tới thái độ cấp dưới. Mối quan hệ tích cực đó giữa thái độ phạt của nhà quản trị và thái độ cấp dưới cũng có tác động đối với nhà quản trị bán hàng và đại diện bán hàng. Vì vậy, nhà lãnh đạo áp dụng thưởng bất ngờ theo kết quả thực hiện xuất hiện khi chắc chắn người thực hiện đạt kết quả cao. Giá trị thưởng sẽ ở mức thấp đối với người thực hiện đạt kết quả thấp. Ban quản trị bán hàng có thể dự kiến thiết lập một cơ cấu thưởng rõ ràng cho các kết quả tốt cần phải công nhận rằng nó cũng có thể phát sinh một vài sự không hài lòng. Hình phạt nếu nhà quản trị áp dụng công bằng, hình như cũng làm gia tăng sự bằng lòng của cấp dưới nhưng không khuyến khích được họ.

4. Kỹ năng giao tiếp trong quá trình lãnh đạo

Đối với nhà quản trị bán hàng, có được mô hình lãnh đạo và biết được nó hoạt động như thế nào rất cần thiết nhưng còn chưa đủ điều kiện để thực hiện nó trong thực tế. Nhà quản trị bán hàng còn cần các kỹ năng thực hiện nó một cách thành công. Vì sự lãnh đạo luôn luôn có các mối liên hệ với người khác, để lãnh đạo có hiệu quả đòi hỏi kỹ năng trong giao dịch xã hội nhất định.

Sự giao tiếp: Cơ sở của lãnh đạo quản trị bán hàng

Sự giao tiếp là một quá trình có tính năng động cao liên quan tới hành động và phản ứng của những người tham gia quá trình giao tiếp đó. Trước khi thảo luận về quá trình giao tiếp trong các nội dung của quản trị bán hàng, một số cơ sở của giao tiếp cần được giải thích.

Các mục tiêu giao tiếp

Có các cách xem xét thể loại giao tiếp khác nhau. Một trong các cách dựa vào ý nghĩa hoặc mục tiêu của thông báo. Mặc dù trong các thông báo thường có nhiều mục tiêu, nhưng thông báo có thể nhận dạng dựa vào mục tiêu ban đầu của người gửi. Có bốn mục tiêu giao tiếp khác nhau có thể nhận dạng được: thuyết phục, báo tin, tình cảm và xuyên tạc sự việc.

Thuyết phục: Mục tiêu có thể phải thuyết phục người nhận thông báo. Hầu hết các tình huống thuộc loại đó. Ví dụ, thuyết phục sử dụng khi đại diện bán hàng đàm luận với người mua, "sản phẩm của chúng tôi rất hoàn hảo đối với công ty các anh và anh sẽ tìm thấy ưu điểm trong tờ chào hàng đặc biệt của chúng tôi bây giờ", hoặc nhà quản trị có thể cố gắng thuyết phục đại diện bán hàng sử dụng các kỹ thuật bán hàng khác nhau.

Thông báo: Mục tiêu ban đầu bao gồm các yếu tố và thông tin qua các câu công bố đơn giản như "Có 62 nhà phân phối trên lãnh thổ bán hàng của các anh" hoặc "Các khoản chi phí của các anh vượt định mức 10%".

Tình cảm: Người gửi thư trong loại giao tiếp này thể hiện tình cảm nhẹ nhàng hoặc giận dữ như: "Tôi rất lấy làm tiếc khi nghe rằng tính toán tốt nhất của các anh đã bị đối thủ cạnh tranh biết được! Tôi có thể giúp các anh lấy lại nó thế nào đây?" hoặc "Anh ở đâu? Anh đã được báo phải có mặt lúc 10 giờ ngày thứ sáu cơ mà!".

Xuyên tạc: Ý nghĩa của loại giao tiếp này liên quan tới thông tin giả. Ví dụ đại diện bán hàng than phiền: "Thưa ông Jackson, sản phẩm của đối thủ cạnh tranh của chúng ta có vấn đề về chất lượng. Tôi chắc rằng họ sắp hóa điên rồi!" hoặc, "Báo cáo chi phí đã được gửi đi vào thứ ba, thưa xếp. Nhân viên bưu điện chắc chắn đã làm mất chúng". Người đại diện này đang đánh lừa người nhận thông tin trong giao tiếp.

Các phương pháp giao tiếp

Nhà quản trị bán hàng cần phải phát triển các kỹ năng nói và viết của họ để họ có thể áp dụng một cách có hiệu quả trong các tình huống khác nhau. Hình 6-2 tập hợp các cách giao tiếp khá phổ biến mà nhà quản trị cần phát triển. Sự phân tích sâu các kỹ năng đó nằm ngoài phạm vi cuốn sách này. Có các chương trình riêng và sách riêng sẽ giúp cho những ai muốn nghiên cứu tiếp chuyên đề đó. ở đây mô tả một loại liên quan tới nhiệm vụ, hành vi và các kỹ năng giao tiếp của quản trị bán hàng cần cho các tình huống đó.

Các kỹ năng bằng lời. Để đạt được các mục tiêu, điều khiển được lực lượng bán hàng, duy trì mối quan hệ công việc tốt trong tổ chức, nhà quản trị phải có khả năng giao tiếp có hiệu quả. Chất lượng sử dụng văn nói và viết của nhà quản trị xác định tính hiệu quả của quá trình giao tiếp. Điều đó có nghĩa nhà quản trị bán hàng khu vực cần phải phát triển các kỹ năng giao tiếp bằng văn viết và nói một cách tuyệt hảo.

Bằng lời	*Nói.* - Trong tình huống nhà quản trị tư vấn cho đại diện bán hàng. - Trong cuộc họp với đại diện bán hàng với thanh tra của công ty, hoặc với các tổ đội đòi hỏi một kỹ năng diễn đạt bằng lời tốt.
	Viết. - Các báo cáo và thư theo quy định. ở đó gồm có các tóm tắt về giá trị

	bán hàng, dự báo, ngân sách, thị trường v.v... - Các ghi nhớ hoặc tường trình thông báo. Chúng được gửi cho các đại diện bán hàng để thông báo và chúng có thể được sử dụng như văn bản thỏa thuận giữa nhà quản trị và đại diện bán hàng.
Bằng cử chỉ nét mặt	Phương pháp này thuộc về thị giác và thính giác. Các cử chỉ đó của các đại diện hoặc nhà quản trị thể hiện ở giọng nói, âm điệu, quần áo và điệu bộ hành vi

Hình 4.2. Phương pháp giao tiếp

Các kỹ năng nói của nhà quản trị bán hàng có thể được phát triển nhờ những năm bán hàng thành công. Nhà quản trị có lẽ quá quen thuộc với từng tình huống cũng như các tình huống đối kháng của nhóm. Hầu hết các nhà quản trị bán hàng không được mời đến diễn thuyết cho các tập đoàn lớn. Những tình huống giao tiếp đó đòi hỏi một thực tiễn và một sự chuẩn bị đặc biệt, và không được tiếp nhận một cách dễ dàng.

Vì một phần thời gian biểu trong tuần nhà quản trị cũng cần giao dịch bằng văn bản với cấp dưới, cấp trên, các thành viên hội đồng công ty, khách hàng, nhà cung ứng và những người khác ngoài công ty. Các giao dịch bằng văn bản đó là những thông tin, ví dụ như các bản ghi nhớ với lực lượng bán hàng, các thư từ, báo cáo hoặc sự đánh giá của đại diện bán hàng, nên chúng cần phải được rõ ràng, ngắn gọn và chính xác.

Giao tiếp bằng cử chỉ, nét mặt. Không phải tất cả các giao tiếp đều bằng lời nói hoặc bằng văn bản. Gsowandtner tin rằng, các cảm xúc và tình cảm được biểu thị bằng từ ngữ chiếm 7% thời gian, bằng giọng nói chiếm 38%, và bằng ngôn ngữ con người như điệu bộ, cử chỉ chiếm 55%, thời gian. Một số tác giả khác chỉ ra rằng, giao tiếp không bằng lời nói có thể có sức mạnh lớn và đôi khi là dạng giao tiếp hứng thú hơn.

Giao tiếp không bằng lời nói bao gồm các cử chỉ điệu bộ, sự biểu lộ trên nét mặt, quần áo và sự vận động, dáng điệu của cơ thể. Một số người tin rằng, quần áo cũng tạo ra những dấu hiệu quan trọng đối với sự thành đạt của con người. Một số người khác giả thiết rằng hành vi của con người cũng có thông tin. Họ quả quyết rằng, nét cau mày, nụ cười, cái gật đầu, dáng ngồi thườn thượt và các vận động khác của con người đều là dấu hiệu của sự chấp thuận hay không chấp thuận, của sự nhiệt tình hay không và v.v... Ví dụ, các kết quả nghiên cứu cho thấy rằng khi người

ta thật sự đồng ý với báo cáo, họ có xu hướng gật đầu đồng ý và hướng về phía người nói. Khi họ không đồng ý hoặc từ chối, họ thường cau mày và quay lưng lại. Nhà quản trị cần biết để hiểu được tâm trạng trong các cử chỉ vì các đại diện có thể nói họ đồng ý với nhà quản trị trong khi cử chỉ không lời của họ lại thể hiện ngược lại. Tuy nhiên, nhiều hành vi đó có văn hóa và cần thận trọng trong sự thể hiện.

Sự lắng nghe: Chìa khóa để giao tiếp thành công

Người ta ước tính khoảng 45% quá trình giao tiếp liên quan tới sự lắng nghe, 30% liên quan tới lời nói, 16% liên quan tới đọc và 9% liên quan tới viết. Qui trình đào tạo thường nhấn mạnh đến các kỹ năng viết, nói và đọc và hiếm khi đào tạo cách lắng nghe.

Lắng nghe là một kỹ năng mà nhà quản trị có thể học và sử dụng trong mối liên hệ với khách hàng và đại diện bán hàng. Stril giả thiết rằng có bốn giai đoạn lắng nghe và sử dụng chữ đầu SIER để nói về chúng:

1. Cảm giác (Sense). Đó là khả năng cảm giác trực tiếp khi nghe hoặc trong mối liên hệ với các biểu thị trên nét mặt và cử chỉ hành vi.
2. Hiểu (Interpret). Đó là hiểu đang tiếp xúc với cái gì?
3. Đánh giá (Evaluate). Điều đó liên quan đến việc quyết định cách giao tiếp thích hợp và giá trị của nó hoặc mức độ chân thực trong phạm vi những gì mà người nghe biết được.
4. Phản ứng đáp lại (Respond). Người nhận tin biểu thị hoặc bằng lời hoặc bằng cử chỉ hành vi cho người cung cấp tin biết họ đã nhận được thông tin.

Tạo ảnh hưởng - một kỹ thuật của lãnh đạo

Bảy chiến lược gây ảnh hưởng thường được sử dụng được liệt kê trong hình 4-3. Nói chung, việc nghiên cứu nhận thấy các nhà quản trị khai thác sự khác nhau của chiến lược gây ảnh hưởng trong khi hợp tác với cấp dưới. Chiến lược phổ biến nhất là lý lẽ và ít phổ biến nhất là sử dụng hình thức thưởng phạt. Mặc dù chiến lược gây ảnh hưởng đó là phổ biến, chúng không phải là cái cần thiết để tạo hiệu quả cao nhất trong các trường hợp khác nhau.

Sự hợp lý	Sử dụng các dữ kiện và số liệu để hỗ trợ phát triển địa phương.
Sự quyết đoán	Sử dụng phương pháp ép buộc và trực tiếp
Tính thân mật	Sử dụng quản trị bằng tình cảm, tâng bốc và tạo ra goodwill

	(hy vọng tốt)
Sự liên kết	Huy động những người khác nhau trong tổ chức
Sự thỏa thuận giao kèo	Sử dụng các thương thảo thông qua trao đổi lợi ích và các đặc ân
Thẩm quyền cao hơn	Đạt được sự hỗ trợ của cấp cao hơn trong tổ chức
Hình thức thưởng phạt	Khai thác sử dụng hình thức tổ chức bằng tiền thưởng và hình phạt.

Hình 4-3. Chiến lược tạo ảnh hưởng

Bản chất các ảnh hưởng mà nhà lãnh đạo có thể sử dụng để đảm bảo lời cam kết là gì? Hình như, sử dụng các ảnh hưởng là một phần của môi trường tổ chức và nhà quản trị thường sử dụng các chiến thuật ảnh hưởng khác nhau để làm cho cấp dưới cam kết đạt tới mục đích. Một nhà quản trị bán hàng, ví dụ, có thể sử dụng lý lẽ sau như một kỹ thuật gây ảnh hưởng đối với đại diện bán hàng cứng đầu cứng cổ rằng, vươn tới doanh số bán của công ty cũng nhằm đạt được mục tiêu gia tăng thu nhập của đại diện bán hàng dưới dạng tiền thưởng.

5. Một số nguyên tắc của hoạt động lãnh đạo

Sự lãnh đạo trong kinh doanh ở bất kỳ cấp độ nào có thể tạo nên sự khác biệt giữa việc hoàn thành mục tiêu đơn giản và sự thành công đặc biệt mỹ mãn. Những tiểu phần sau đây nói về bảy điều ứng xử trong lãnh đạo kinh doanh được chứng minh là thành công.

Tin tưởng vào thuộc cấp

Khái niệm tổng quát là đẩy trách nhiệm càng xuống sâu theo hệ thống chỉ huy càng tốt. Vị giám đốc kinh doanh khuyến khích các đại diện kinh doanh tham gia vào việc quyết định và nhận trách nhiệm tiên khởi cho các mục tiêu trên địa bàn của mình.

Những đại diện có nhiều kinh nghiệm và khả năng được nhiều tự do hơn với vị giám đốc sẵn sàng để tư vấn và giải quyết vấn đề. Đại diện mới và hoạt động kém hơn sẽ được chú ý và quản lý nhiều hơn. Dùng tiến trình này vị giám đốc phát triển những người có thể tự quyết định và thực hiện tốt đẹp qua khó khăn.

Phát triển tầm nhìn

Điều nhìn thấy là một giấc mơ, mục tiêu lâu dài mà tất cả mọi người trong nhóm có thể xác định và đồng ý, giám đốc bán hàng có thể cho ta thấy một viễn cảnh của sự thành công có ý nghĩa ra sao đối với cá nhân và nghề nghiệp bằng cách đưa ra những mục tiêu cam go nhưng có thể hoàn thành được và làm việc với các đại diện để đáp ứng và thậm chí, để chiến thắng giành được những mục tiêu đó.

Giữ sự bình tĩnh trước các biến cố/ khủng hoảng

Điều này được coi như "giữ cho mình được sự thản nhiên trong những lúc áp lực mạnh và khủng hoảng. Người lãnh đạo thành công không được hoảng hốt. Người lãnh đạo có hiệu quả đánh giá tình hình lặng lẽ, lập kế hoạch và quyết định thi hành kế hoạch ra sao. Nếu có sai sót, người lãnh đạo nhận trách nhiệm và không đổ lỗi cho thuộc quyền".

Khuyến khích chấp nhận sự rủi ro

"Nhận lãnh một cơ hội hợp lý" để hoàn thành mục tiêu. Đây là sự sẵn sàng để đổi mới và sự chấp nhận sai lầm như là một phần của tiến trình đổi mới. Vị giám đốc bán hàng cho phép các đại diện thử những phương thức bán hàng mới hoặc các kỹ thuật giải quyết vấn đề khác nhau truyền sự tin tưởng cho các đại diện trong vấn đề nhận xét và sẵn lòng đổi mới của họ. Người đại diện tin rằng sự thất bại nhỏ nhất sẽ làm hỏng nghề nghiệp của mình thì họ sẽ trở thành một chuyên viên nhút nhát và duy lý.

Là một chuyên gia

Lãnh đạo phải biết và hiểu công việc của mình. Các đại diện bán hàng luôn chứng tỏ rõ ràng sự kính trọng đối với kiến thức chuyên môn của giám đốc bán hàng. Các giám đốc có kiến thức chuyên môn có thể cho ý kiến liên quan và đặc biệt về ý kiến và sự thi hành của các đại diện.

Yêu cầu sự bất đồng ý kiến với mình

Một yếu tố quan trọng của sự lãnh đạo là sẵn lòng chấp nhận các quan điểm trái ngược mà không phản kháng lại. Đây là một điểm quan trọng về ý kiến phản hồi của đại diện lên giám đốc. Nếu giám đốc bày tỏ sự miễn cưỡng để nghe các ý kiến chống đối hoặc phạt các đại diện có ý kiến phản đối khác, lúc ấy người đại diện có lý sẽ chấm dứt sự bất đồng và nguồn ý kiến phản hồi có giá trị mạnh mẽ sẽ chấm dứt.

Sự đơn giản

Có một nguyên tắc được viết tắt là KISS là "giữ cho đơn giản, đồ ngu (Keep is simple, stupid). Đưa thêm sự phức tạp không cần thiết vào một tình huống sẽ tiêu hủy sự tập trung vào điều quan trọng. Vị giám đốc bán hàng phải tập trung vào mục tiêu đầu tiên và truyền đạt nó, đó là sợi dây căng khó khăn để vị giám đốc đi lên giữa sự sa lầy một mặt với các chi tiết và mặt kia lờ đi các chi tiết quan trọng dẫn đến sự thành công".